

## РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ И ВНЕДРЕНИЕ НА ГОСПРЕДПРИЯТИИ СТАНДАРТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

И. М. ЛЕМЕШЕВСКИЙ, Л. В. ЛЕМЕШЕВСКАЯ

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь  
653090@rambler.ru, lemeshevskayalv@mail.ru

**Общий проблемный фон.** По основным параметрам хозяйственной деятельности результативность государственных предприятий заметно уступает частным организациям, которые в Беларуси были созданы в ходе приватизации. На фоне заметных сбоев в реализации проектов модернизации, осуществляемых в основной массе за счет бюджетных ресурсов (деревообработка, стройматериалы, легкая промышленность), предприятия госсектора и государственные АО продемонстрировали неспособность решать задачи «инновационного перевооружения», быть источником валютных поступлений и пополнения доходной части бюджета.

В таких условиях обоснование белорусским правительством стратегического выбора реформирования государственных предприятий не за счет *приватизации*, а на основе внедрения *корпоративных стандартов управления* выглядит достаточно аргументированным. С учетом реальной ситуации обратим внимание на ряд важных обстоятельств:

- 1) на отсутствие адекватной нормативно-правовой базы, обеспечивающей внедрение корпоративных стандартов в государственном секторе экономики;
- 2) наличие заметной тенденции сведения корпоративного реформирования к очередному изменению локальной системы управления государственным капиталом;
- 3) заметное отставание в реализации программ правительства по подготовке институциональной среды [1].

В *теоретико-методологическом* аспекте корпоративное управление целесообразно трактовать как *публичный порядок* реализации прав общенародной собственности на активы участниками производства и субъектами хозяй-

ствования, заинтересованными в эффективном взаимодействии. В качестве *основных признаков* госпредприятия корпоративного типа выступают:

- наделение организации полномочиями независимого, обособленного и ответственного хозяйствующего субъекта;
- наличие независимого центра экономической власти в лице наблюдательного совета директоров (НСД), в состав которого входят: представители производственной ассоциации; внешние «заинтересованные лица» (или так называемые совладельцы); представители государства;
- монополизация НСД процедур принятия решений по стратегии развития госпредприятия, а также внутреннего контроля за деятельностью техники;
- наличие системы производственного соуправления; признание полномочий ассоциации предприятия;
- контроль со стороны государства как распорядителя национальным капиталом за результатами хозяйственной деятельности, подчиненность по вертикали.

Обобщение опыта корпоративного строительства, накопленного в странах Западной Европы, показывает, что при выработке и внедрении модели корпоративного управления госпредприятием следует выделять взаимосвязанные между собой *внутренний* и *внешний* контуры [2].

**Внутренний контур корпоративного управления** предполагает, что все вносимые изменения должны становиться объектом интереса «человека труда». На государственном предприятии *эффективным собственником* может выступить не отдельный удачно подобранный менеджер (директор; представитель государства; председатель НСД), а лишь низовая производственная ассоциация, обеспечивающая интеграцию собственности, наемного труда и управления. В рамках производственной ассоциации реализуется «человеческий капитал», формируется и используется «социальный капитал».

Внесистемное и изолированное внедрение отдельных элементов корпоративного управления возможно, но неэффективно. Становление полноценной модели корпоративного управления и соответствующей культуры неразрывно связано с реформированием *внутрипроизводственных* отношений, со становлением производственной ассоциации. Следует исходить из того, что от типа внутрипроизводственных отношений зависят социальная характеристика механизма реализации госсобственности на средства производства, возможность использования «человеческого капитала», а также формирование социальных факторов экономического роста.

Тип внутренних социально-экономических отношений, трансформируя производственную функцию, может облегчить, а может и затормозить рациональное использование вовлекаемых ресурсов. Поэтому модифицированная

матрица производственной функции выглядит как  $Q = f(A(L; K))$ , где  $A$  в современной трактовке есть особый коэффициент взаимодействия труда и капитала в конкретных социально-экономических условиях. Данный коэффициент можно рассматривать как достигаемый уровень пофакторной эффективности.

В свою очередь «коэффициент пофакторного взаимодействия» *типа*  $A$  есть исходная функция системного взаимодействия социального капитала ( $C_k$ ), достигнутого на предприятии уровня ассоциативности ( $A_c$ ), уровня социальной защиты наемных работников ( $C_{щн}$ ), корпоративности ( $K_o$ ), и т. д. В итоге:  $A = f(C_k; A_c; C_{щн}; K_o)$ .

Таким образом, при реформировании экономики и управления госпредприятием невозможно избежать радикальной трансформации внутрипроизводственных отношений. Любое псевдо-корпоративное реформирование только ради создания «адреса передового опыта», но без трансформации внутрипроизводственных отношений абсолютно бессмысленно. Это доказал советский период развития, а в условиях перехода к рыночной технологии – ускоренная коммерциализация госпредприятий.

В рамках внутрипроизводственных отношений наемный работник не есть некий станок, который не в состоянии бастовать или уволиться. Наемный работник на госпредприятии выступает как объект и как субъект управления. Здесь предопределяется *исторический тип* работника (патриархальный, экономический и социальный), *характер* труда (принудительный, свободный или наемный). На основе «совокупного работника» – особой производительной силы – «формируется производственная ассоциация с соответствующими коллективными экономическими и материальными интересами. При этом каждый наемный работник остается носителем собственных экономических интересов.

Следует обратить внимание на то, что в качестве теоретической платформы эволюции *внутрипроизводственных* отношений ассоциативного типа должны использоваться концепции «управленческой революции», «гуманизации труда», «демократизации производства» и «производственного» и «экономического соуправления». Данная проблематика получила определенное отражение и в современной институциональной «теории фирмы», концепции «лучей прав собственности» и др.

Понятно, что данная теоретическая платформа также должна быть задействована и при выстраивании внутреннего контура (подсистемы) *корпоративного* управления. В качестве важнейших характеристик внутренней системы *инкорпорирования* следует признать: полномочия производственной ассоциации; наличие независимого НСД; подсистему соучастия наемного персонала в собственности и управлении (производственное и экономическое соуправление).

Следует отметить, что в европейской (двухпалатной) модели корпоративного управления членство в наблюдательном совете представителей рабочих и рядовых специалистов признано в качестве обязательного компонента. В соответствии с европейским стандартом данным категориям наемного персонала предприятия принято отводить в НСД 30–50 % мест. Кроме того, наемные рабочие непосредственно представлены и в исходной структуре корпоративного соуправления – *Совете предприятия* (цеха, участка, бригады), с опорой на профсоюз. Также к *производственному* соуправлению корпорации по образцу демократизации производства следует отнести так называемые массовые формы участия в управлении («кружки качества»; «группы прогресса», «группы по выражению мнений», «полуавтономные бригады»). Такие формы корпоративного соучастия заметно изменяют статус наемного работника во внутрипроизводственных отношениях.

Особо выделим и те целевые программы развития экономического соуправления, которые предусматривают участие персонала предприятия в распределении прибыли и *накоплении капитала*, включая формирование на определенных условиях *долевой собственности* дисциплинированного наемного работника при наличии минимального трудового стажа (программа ESOP; проект «мини-предприятия», «пенсионный план», «участие в прибылях»). При этом следует видеть разницу между *долевой трудовой* собственностью наемного работника и участием менеджеров предприятия, например, в виде *технократических долей* в уставном фонде организации.

В целом такая внутренняя подсистема корпоративного управления, создавая эффективную систему сдержек и противовесов, призвана обеспечить эффективное использование той части *национального капитала*, которая обособлена в рамках госпредприятия. Важно обосновать *систему мониторинга* результатов хозяйственной и финансовой деятельности госпредприятия, порядок проведения аудиторских проверок и текущего надзора с использование современных ИТ.

**Направления пополнения корпоративных знаний.** Дефиниция реформированного госпредприятия как *корпорации* на текущий момент относится к области экономической аналитики и не имеет адекватной правовой оценки. Понятно, что такое отставание правового поля от хозяйственной корпоративной культуры следует преодолевать. Это должно означать, что отныне приходится иметь дело не с имущественным, а с социально-экономическим комплексом (организацией).

Дорожная карта реформирования внутрипроизводственных отношений должна включать в себя преобразования на соответствующих уровнях:

1) работник – материальные условия труда (охрана и безопасность труда; эффективное рабочее место, сохранность собственности);

2) работник – работник (микроклимат, разделение труда, взаимозаменяемость, производственное обучение);

3) работник – линейный руководитель (организация труда, индивидуальные и коллективные системы зарплаты, премирование, рацпредложения, повышение квалификации, управление персоналом);

4) работник – производственная ассоциация (стабильность занятости, «системы долевого участия» в собственности и прибылях, социальное страхование, производственное соуправление).

При определении конкретных направлений реформирования на госпредприятии внутрипроизводственных отношений следует учитывать то, что такие преобразования должны носить комплексный характер. Реформа внутрипроизводственных отношений предполагает усовершенствование отношений собственности, преодоление отчуждения госсобственности и создаваемого продукта, процедуры управления предприятием. Но в прикладном аспекте потребуются обновленная институционализация условий повседневного функционирования: финансовой, коммерческой, маркетинговой, логистической и других подсистем предприятия.

Зарубежный опыт, а также анализ белорусской практики показывают, что на исходном этапе в качестве стратегических подходов, связанных с реформированием внутрипроизводственных отношений на госпредприятии, следует выделить:

а) переход от персонифицированного технократического управления к *корпоративному*; отделение стратегического управления госпредприятием от оперативно-тактического;

б) применение эффективных систем оплаты труда применительно к топ-менеджерам и наемным работниками; их участие в присвоении пофакторных доходов, создание при этом должных стимулов и ориентаций к инновационному развитию;

в) рационализация структуры, вовлекаемой в производство наемной рабочей силы, обеспечение социальной защиты работников, уволенных с предприятия при сокращении персонала;

г) выработка и доведение до делового госпредприятия с учетом коммерциализации, системы высокоэффективных и действенных показателей (планирование деятельности; отчетность о результатах хозяйствования по модели МСФО);

д) права собственности производственной ассоциации на присвоение созданного продукта, части прибыли, а также право наемного персонала на участие в инвестировании за счет личных сбережений.

Принимается к сведению нынешняя готовность государства отделить функции собственности и функции регулятора, более того – рассматривать

каждое стратегически важное госпредприятие как *корпорацию*. Вместе с тем на уровне непосредственно самого госпредприятия еще предстоит определить перечень и структуру внутренних органов корпоративного управления, детально определить порядок представительства в совете директоров (НСД или наблюдательном совете, совете предприятия, финансовых комитетах) наемного рабочего персонала, а также представителя государства, профильных министерств, банков, стратегических инвесторов. Здесь есть резон использовать опыт функционирования «государственных АО» [3].

При общем информационном вакууме проблематика развития корпоративного управления на основе производственного соуправления все же получает определенное отражение в авторитетных экономических изданиях республики [4]. Мы считаем, что в белорусской практике требуется разработать и принять ряд профильных законов корпоративного управления госпредприятием, включая Закон об экономическом самоуправлении производственной ассоциации (производственном соуправлении). Пока велико ожидание по поводу принятия анонсированного профильного Закона об управлении государственным предприятием с учетом опыта ФРГ, Швеции, Австрии и других стран ЕС.

Следует доработать Кодекс корпоративного управления (Указ Президента о профессиональных управляющих) с учетом опыта Российской Федерации. В данном законодательном акте следует пересмотреть условия проведения конкурсов на должности технократии, сроки полномочий, мотивировки к высокоэффективному труду [5].

Интеграция собственности, труда и управления. Данная ответственная корпоративная тема нуждается в теоретическом обосновании, но не социального компонента, а прежде всего самого алгоритма финансовой реализации. Она имеет комплексный характер, непосредственно затрагивает аспекты де-бюрократизации государственной собственности, формирование эффективных систем оплаты труда с учетом наличия «человеческого капитала», «долевой рабочей собственности» в процессе внутреннего инвестирования.

Что касается «долевой рабочей собственности», включая и личные инвестиции, то данная форма интеграции интересов способна успешно конкурировать и с банковскими депозитами, и с рынком ценных бумаг. Долевая рабочая собственность может развиваться:

- за счет приобретения наемным персоналом акций и облигаций организации (общества), или других финансовых инструментов (личное инвестирование) на основе индивидуальных решений;
- направления части чистой прибыли госпредприятия на инвестирование (налоговое льготирование), в том числе и за счет лимитирования социальных проектов.

В качестве исходной и весьма непростой теоретической проблемы выступает вопрос о признании за производственной ассоциацией права собственности на создаваемый продукт, а также права перехода части чистой прибыли в собственность трудового коллектива.

Система конкурсов и конкуренции проектов. Здесь следует выделять как общие вопросы, которые касаются в целом персонала госпредприятия, так и частные позиции относительно рабочих, служащих, менеджеров разного уровня и т. п. В целом следует признать, что некоторых изменений все же не утратили актуальность изменение системы срочных трудовых контрактов (вплоть до их отмены по определенным направлениям). Есть резон во введении *бессрочных* пожизненных трудовых соглашений (опыт Японии), в усилении в контрактах блока «прав наемного работника», а также социальной защиты уволенных работников.

В целом сфера производства перенасыщена рабочей силой – формально высококвалифицированной. Но негативным моментом является то, что ощущается переизбыток кадров с дипломами вузов, обладатели которых далеко не всегда способны подтвердить свои компетенции. Потери здесь огромны. Производственная функция применительно к достигаемым результатам хозяйствования элементарно не отражает прирост эффективности за счет наращивания так называемого человеческого капитала. Финансовое и социальное бремя по «неэффективной занятости» сегодня несут:

а) *трудовые коллективы* госпредприятий, что непосредственно отражается посредством тотального снижения национального уровня номинальной заработной платы;

б) *потребители* – через механизм ценообразования и «инфляции предложения» на основе завышенных издержек производства;

в) *национальное сообщество* или государство, компенсируя предприятиям через бюджетные дотации и льготы неэффективную занятость.

Развитие корпоративного управления с учетом дефицита подготовленных кадров управления, а также обострения технократических противоречий агентского типа актуализируют вопросы совершенствования практики заключения с директорским корпусом контрактов, включая такие позиции, как социальная защита статуса топ-менеджера, прозрачность найма, условий ухода в отставку и др.

В институциональном аспекте особое внимание должно быть уделено режиму заключения контрактов, конфигурации полномочий руководителя корпоративным госпредприятием (индивидуальная ответственность), правилам формирования команды топ-менеджеров (коллективная ответственность).

Понятно, что основной ориентир здесь – это преодоление в среде технократии непрофессионализма, агентской проблемы, разграничение стратегии и тактики управления, обеспечение ответственности команды-менеджеров.

В данном аспекте целесообразно различать и дополнять «контракт управления», например, «контрактом исполнения». *Высший тип* контракта (управление) призван регулировать взаимоотношения органа государственного управления (управляющей компании), НСД предприятия и лидера-менеджера – генерального исполнительного директора. Именно здесь определяется, с каким типом директора государство предпочитает выстраивать договорные отношения – с профильным чиновником (назначенцем, т. е. нынешним «красным директором») или с профессиональным менеджером-предпринимателем, прошедшим соответствующий конкурс личностного отбора и конкурс *бизнес-проектов* развития государственного предприятия. При этом первое условие подбора кандидата (оперативного распорядителя государственным капиталом) должно дополняться вторым компонентом – прямой конкуренции инвестиционных и социальных бизнес-проектов.

В аспекте излагаемой темы отметим, что нужно иметь отраслевой *реестр* кандидатов на должность генерального исполнительного директора госпредприятия. Формирование такого реестра должно иметь публичный характер, допускать режим самовыдвижения. Кроме выборов на конкурсной основе (площадка НСД предприятия или управляющей компании) и на определенный срок (3–5 лет) должен срабатывать так называемый ассоциативный технократический фильтр. Последний включает в себя позицию совета предприятия, комиссии по назначениям НСД самого предприятия, комиссии конкурсной НСД управляющей компании, а также отраслевых ассоциаций, местных органов власти. Обратим внимание на то, что по стандартам *западноевропейской* модели корпоративного управления, которая более всего соответствует специфике национальной экономики Беларуси, избранный по конкурсу генеральный исполнительный директор не входит в состав НСД предприятия.

*Второй тип* контракта (исполнение) воспринимается как «институциональный договор» между кандидатом в состав команды топ-менеджеров предприятия, генеральным исполнительным директором и НСД предприятия (комиссия по назначениям). При этом НСД вышестоящей «управляющей компании» должен иметь только *право вето* по процедуре, а также право на внесение кандидатов-менеджеров для рассмотрения в НСД корпоративного госпредприятия.

Есть резон позаботиться об открытой конкурсной основе при подборе топ-менеджеров, что позволит усилить механизм сдержек и противовесов в структуре технократии предприятия, получать НСД достоверную информацию о положении дел. При этом в роли основного *фильтра* в таком отборе *кандидатов* должна выступать все же позиция Генерального исполнительного директора. Срок действия «контракта исполнения» ограничивается 2–2,5 годами, т. е. равен продолжительности типичного инвестиционного цикла. По-

нятно, что прекращение действия «контракта управления» (полномочия главного исполнительного директора) автоматически вызывает отставку всей команды менеджеров предприятия.

**Заключение.** Обращаясь во *внутреннюю* среду государственного предприятия, определяя стандарты и возможный тип корпоративного управления, необходимо учитывать имеющие место деструктивные противоречия в сложившейся модели государственного предпринимательства. Трансформация госпредприятия технократического типа в корпорацию означает не что иное, как преодоление *азиатского способа производства*, деэтактизацию распоряжения национальным капиталом, т. е. речь идет о задачах, которые не были решены в истекший трансформационный период. Отчужденность государственной формы собственности, ее скрытая приватизация технократией предопределяют при реформировании внутрипроизводственных отношений выбор *континентальной* западноевропейской (*двухпалатной*) модели корпоративного управления.

### **Список использованных источников**

1. Комплекс мер по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 12.01.2017 г., № 18. – Режим доступа: <http://government.by>. – Дата доступа: 20.02.2019.
2. Лемешевский, И. М. Корпоративные стандарты управления как инструмент экономической рационализации функционирования делового государственного предприятия / И. М. Лемешевский // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Институт бизнеса БГУ ; редкол.: Г. А. Хацкевич [и др.]. – Минск, 2018. – Вып. 2. – С. 42–50.
3. Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства [Электронный ресурс] // Сайт М-ва экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: [http://economy.gov.by/ru/met\\_rec\\_ru-ru/](http://economy.gov.by/ru/met_rec_ru-ru/). – Дата доступа: 20.02.2019.
4. Фадеев, В. Немецкий опыт: как рабочие управляют предприятием / В. Фадеев // Экономическая газета. – 2019. – № 17. – 5 марта.
5. Лемешевский, И. М. Артикулирование условий применения корпоративной технологии при реформировании предприятий государственного сектора / И. М. Лемешевский, Л. В. Лемешевская // Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15–31 марта, 2017 г. : сб. ст. / Ин-т бизнеса и менеджмента технологий ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.), А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Минск : Нац. б-ка Беларуси, 2017. – С. 129–136.